T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

NETWORK TEORİ
(Rekabet Avantajı Sağlaması Açısından)

Seçil HEPER

Öğretim Üyesi
Doç. Dr. Akın KOÇAK

Ankara - 2008

İçindekiler

Şekiller

1. Giriş

Teknolojinin hızlı gelişimi, artan küresel rekabet ve günden güne önem kazanan müşteri talepleri şirketlere ürün ve süreç kalitelerini geliştirmek için baskı yapmaktadır. Rekabet sadece fiyat konusunda değil, aynı zamanda geniş bir ürün ve hizmet nitelikleri yelpazesi konusundadır. Daha azla daha çok şey gerçekleştirmek adına şirketler az sayıdaki, benzersiz, taklit edilmesi zor olan ve kendilerine özgü temel yeteneklere odaklanmakta, temel yeteneklere sahip olmadıkları alanlarda ise işbirlikleri kurma yoluna gitmektedirler. Örneğin Du Pont'un yeni tarım ürünlerinin yarısından fazlası üniversite laboratuvarlarında geliştirilmektedir (MacLachlan, 1995). Gambardella (1992) bu olayı şöyle tanımlamaktadır: "Networkun bir parçası olmak ve networkte dolaşan bilgiyi etkili bir şekilde kullanmak, yeni bilgi yaratmaktan daha değerli bir hale gelmiştir." Örgütler arası network ilişkisini kurma ve devam ettirme yeteneği sürdürülebilir rekabet avantajı için anahtar rol oynamaktadır[1].

2. Network Tanımı

Network bir endüstride ve/veya müşteriler için değer yaratmak adına potansiyel olarak birlikte çalışan benzer endüstriler arasında hareket eden toplam aktörleri (katılımcıları) ifade etmektedir. Aktörler mikro seviyede tanımlanabileceği gibi –ki burada aktör bireysel bir üretici, bir girişimci, vb. olabilmektedir, mezo seviyede de tanımlanabilir. Burada aktör ortak bir amaç için çalışan bireylerin birleşimidir, firmalar, araştırma enstitüleri, devlet kurumları gibi[2]. Thorelli'ye göre (1986), network uzun vadeli ilişki içerisine giren iki veya daha fazla örgütü ifade etmektedir[3]. İş networkleri birbirine bağlı firma grubu olarak tanımlanabileceği gibi, firmalar arası birbirine bağlı ilişkiler grubu olarak da tanımlanabilir[4]. Görüldüğü gibi, network bir endüstride veya benzer endüstrilerde faaliyet gösteren paydaşları ifade edebileceği gibi, ilişki içerisine giren firmaları ya da bu firmaların içine girdikleri ilişkiler grubunu ifade etmek için kullanılabilmektedir.

Bilindiği gibi, örgütler, ölçek ekonomileri, uzmanlaşma ve işlem maliyetlerini düşürme sayesinde varlıklarını sürdürmektedirler. Sonuçta ortaya çıkan iş bölümü çok çeşitli kurumsal anlaşmaları ortaya çıkarmaktadır. Bu anlaşmalar gevşekten sıkıya, pazarlıktan toplam entegrasyona, spot işlemlerden pazarların içselleştirilmesine (kendi bünyesine alma) varan bir spektrumda baş göstermektedir. İçselleştirme örgütün, diğer örgütleri veya onların görevlerini kendi bünyesine almasıdır. Spektrumun bir ucunda açık pazar bulunurken diğer bir uçta dikey veya yatay bütünleşme açısından kendi kendine yeten bir örgüt yer almaktadır. Bu tanımlar Williamson'ın (1975) pazarlar ve hiyerarşilerle ilgili olarak ortaya koyduğu ve pazarların bölümü olarak tanımladığı ancak burada network tanımının daha uygun olduğu ara form tanımlarına benzemektedir. Networkler yönetilen pazarlardan farklıdır, bunun nedeni ise networkun bir veya daha çok pazarın sadece küçük bir parçasından oluşmasıdır. Birçok pazarda birbiriyle yarışan networkler bulmak olasıdır[5].

---

[1] *S.W.F., Omta, J.H., Trienekens, G. Beers, (2001). Chain and Network Science: A Research Framework, Chain and Network Science.*
[2] *S.W.F., Omta, J.H., Trienekens, G. Beers, a.g.m.*
[3] *H.B., Thorelli, (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies, Strategic Management Journal, Vol.7, 37-51.*
[4] *J.C., Anderson, H., Håkansson, J., Johanson, (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, Journal of Marketing, 58, 1-15.*
[5] *H.B., Thorelli, a.g.m.*

Kotler de (2003) pazarlama networkünü, ilişki pazarlamasının nihai bir sonucu olarak oluşan eşsiz bir şirket varlığı olarak tanımlamaktadır. Pazarlama networkü şirketten ve karşılıklı kâr sağlanan iş ilişkilerinin oluşturulduğu destekleyici paydaşlardan (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım yapanlar, reklâm şirketleri, perakendeciler, üniversite öğrencileri, vb.) oluşur. Burada önemli olan, rekabetin şirketler arası değil, pazarlama networkleri arasında olmasıdır. Hüküm süren ilke şöyledir: "Anahtar paydaşlarla etkili ilişki networkleri kur, böylece kâr bunu takip edecektir[6].

3. Network Teori

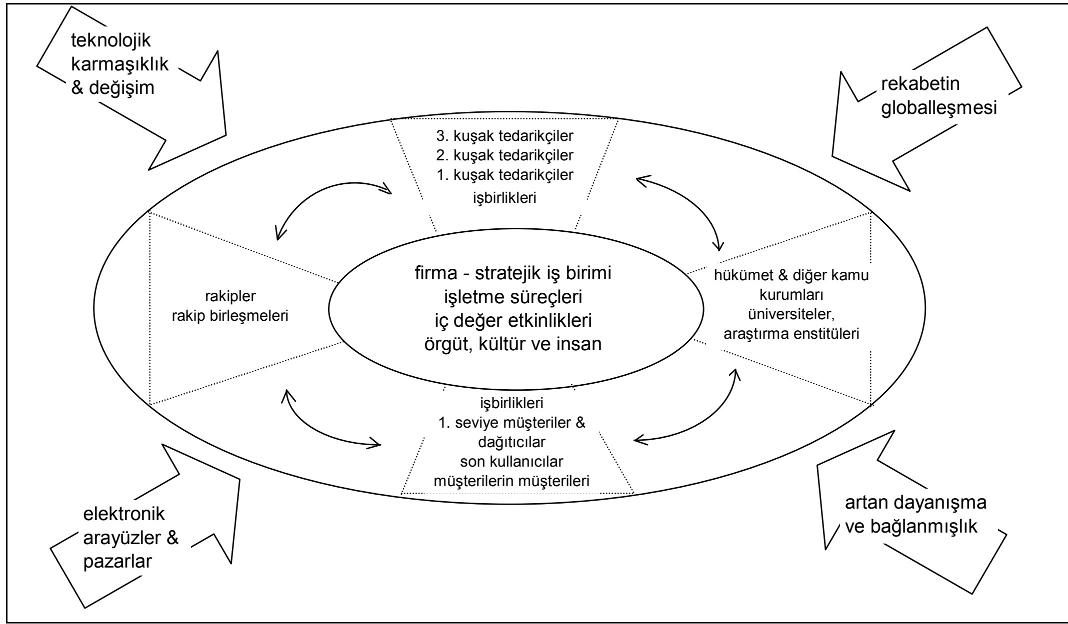
1970'li yılların başında, Avrupa'da geçerli olan pazarlama teori ve metotlarından memnun olmayan bir grup kurulmuştur. Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Grubu (Industrial Marketing and Purchasing Group) olarak adlandırılan bu grup, yıllar boyunca çeşitli pazarlarda birçok çalışmaya imza atmışlardır. Bu grubun iş ve uluslar arası pazarlarda yaptıkları çalışmalar, onların ilişki pazarlaması, ardından da network yaklaşımını geliştirmelerini sağlamıştır. Etkileşim ve ilişkiler üzerine odaklanma 1980'li yılların sonu ile 1990'lı yıllarda firmaların faaliyet gösterdiği bağlı ilişkilerden oluşan networklere doğru bir genişleme göstermiştir. Bu da yeni kavramların ortaya çıkmasına, ilişki portföyünün ve network konumlarının önemli stratejik konular olarak ortaya çıkmasına, böyle networklerde firmaların karşılaştıkları yönetim problemlerine odaklanmaya yardımcı olmuştur[7].

Tedarikçi-müşteri ilişkileri yönetimi pazarlama konusunda her ne kadar yeni bir konu olmasa da (1980'lerin başından beri bu konu incelenmektedir), bu konu network açısından ele alındığında akademik alanda ve iş hayatında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel pazarların yerini birbiriyle ilgili firmaların ve aktörlerin oluşturduğu networklerin aldığını söylemek yanlış olmaz. Bu gelişme Şekil 1'deki gibi, bir firmanın network kapsamını oluşturan değişik iş ilişkilerini belirtir şekilde özetlenmiştir. Dikey ve yatay ilişkiler, girift örgüt networklerini oluşturacak şekilde birbiriyle ilintilidir. Network çağının en önemli güçleri okların içinde gösterilen güçlerdir[8].

İncelemeye öncelikle modern firmanın tedarikçi analizi ile başlanabilir. Üretim şirketleri, temel yeteneklerini kullandıkları iş etkinlikleri hariç diğer işlerini artan bir şekilde dışarıya yaptırmaya başlamışlardır. Bu değer yaratan etkinliklerin dışsallaştırılması işi güçlü tedarikçi işbirlikleri kurmaya bağlıdır. Dışsallaştırılan etkinlikler, müşteri firma için yüksek stratejik uygunluğa sahip olan etkinliklerdir. Dışsallaştırma süreci çok sayıda tedarikçi kuşağından oluşan karmaşık tedarik zinciri networkleri içeren hiyerarşik yapılara neden olur. Tüm bunların nedeni müşterilerin rekabetçi fiyatlarda daha kısa ve esnek teslim zamanları istemeleridir[9].

---

[6] *P., Kotler, (2003). Marketing Management, 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey.*
[7] *I., Wilkinson, L., Young, (2002). Marketing Theory in the next Millennium Looking backwards and forwards, Journal of Business Research, 55, 81-85.*
[8] *K.K., Möller, A. Halinen, (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era, Industrial Marketing Management, 28, 413-427.*
[9] *K.K., Möller, A. Halinen, a.g.m.*



Şekil 1: İş ilişkileri ve networkleri – Bir firma perspektifinden

Network çağının diğer bir belirleyici özelliği pazarlama-dağıtıcı ve pazarlamacı-müşteri ilişkilerinin değişen karakteridir. Rekabetin globalleşmesi, son kullanıcılara ulaşım zorluklarını da beraberinde getirir. Bu da, kendilerini hızlıca güçlü zincirler şeklinde organize eden dağıtım kanallarının pozisyonunu geliştirmektedir. Global müşterilere ulaşmak için, pazarlamacılar dağıtım işbirlikleri kurma çabasına girmişlerdir. Böylelikle son kullanıcılara ulaşım sağlanacak ve bu kullanıcılar hakkındaki bilgi, pazarlamacı ve dağıtım networku arasında paylaşılacaktır[10].

Yukarıda anlatılan dikey ilişkiler kadar yatay ilişkiler de gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Yatay ilişkinin spesifik bir örneği, rakipler arasındaki birleşmelerdir. Güçlüklerine rağmen, bu tür birleşmelerin artmasının türlü nedenleri olabilmektedir. Rekabetin globalleşmesi, dünyadaki üç pazarda, Amerika, Asya-Pasifik bölgesi ve Avrupa'da güçlü bir yer edinmeyi gerekli kılmaktadır. Bu, pazarlama ve dağıtım yatırımlarını arttırmaktadır. Operasyon maliyetini artıran diğer bir etmen de ilerlemiş teknolojik karmaşıklıktır. Kaynaklar ve yetenekler üzerindeki baskılar, şirketlerin aynı pazarlar ve/veya ürün alanlarında faaliyet gösteren ve benzer amaçlar ve yeterlikler profiline sahip rakiplerle gerçekleştirilen stratejik birleşmelere yönelmelerine neden olmuştur[11].

Yeni yetenekleri öğrenmek ve yeni pazarlara ve kaynaklara erişebilmek adına şirketler aynı zamanda devlet kurumları, üniversiteler, araştırma enstitüleri gibi ticari olmayan kurumlarla da yatay ilişkiler geliştirmektedirler. Şirketler, gerçek hayatta, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve ticari olmayan kurumları kapsayan networkleri oluşturan karmaşık ilişkilerde bulunurlar. Yukarıda tarif edilen network çağı firma kavramına bakış açımızı değiştirmektedir. Global ölçekteki operasyonlar, gelişen rekabet ve teknolojin karmaşıklığı çokuluslu şirketler arasında gelişen kaynak bağlantılarının yerini gerçek dayanışmaya bırakmıştır. Güçlü veritabanlarına ek olarak elektronik kanalları örgütsel ara yüzlerin yönetimini kolaylaştırmıştır. Hiçbir

[10] *K.K., Möller, A. Halinen, 1999.*
[11] *K.K., Möller, A. Halinen, a.g.m.*

firma başkalarına ihtiyaç duymayan bir *ada* olmayı en azından mali olarak karşılayamayacaktır. Kurulan ilişkiler doğrultusunda öğrenmek gelecekteki mücadelede çok kritik olacaktır[12].

Endüstriyel Pazarlama ve Satın Alma Grubu'nun network araştırmasına en büyük katkılarından biri, aktör, kaynak ve etkinlik modelidir (Hakansson 1982, 1992). Bu modele göre iş ilişkileri fonksiyonu, etkinlikler, aktörler ve kaynaklar olmak üzere üç önemli öğeden oluşur. Fonksiyonlar da birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılabilir. Birincil fonksiyonlar, iki ortak şirketin ikili ilişkilerinden doğan pozitif ve negatif etkilerdir. İkincil fonksiyonlar (network fonksiyonları da denebilir) ise, firmaların direk veya dolaylı olarak kurdukları ilişkileri sonucunda oluşabilecek doğrudan veya dolaylı etkileri ifade eder. İkincil fonksiyonlar birincil fonksiyonlar kadar önemli olabilmektedir.

Bu yaklaşımda, örgütlerin kaynakların değişimine olan gereksinimleri, örgütler arası ilişkileri açıklayan önemli faktörlerdendir. Aktörlerin etkinlikleri etkinlik zincirleri (Ar-Ge, pazarlama, tasarım, satış, yönetim, vb. değer zincirleriyle birleşerek, Porter, 1985) şeklinde oluşur. Bu etkinlik zincirleri alıcı-satıcı ilişkilerini ve endüstriyel networkleri oluşturur. Network teoride, işbirliği şekilleri sadece ekonomik motivasyona dayanmaz. Güç ve güven bu yaklaşımdaki anahtar kavramlardır (Uzzi, 1997). Aktörlerin networkteki fonksiyonel rolleri uyarınca hareket ettiklerine inanılmaktadır. Bu rollere de amaç oryantasyonları, ilgi alanları, kurallar ve güç ilişkileri karar vermektedir (Nooteboom, 1996; Omta ve Van Rossun, 1999). Kaynak bağımlılığına göre, ne alıcılar ne tedarikçiler kendi benzerlerini seçerken ve değiştirirken tamamen özgürdürler (Kaman, 1998). Bir aktörün kendi benzerlerine bağımlılık derecesi, tedarik edilen kaynakların ne kadar kritik olduğu ile ilgilidir (Chatterji, 1996). Networkteki aktörler özel yeteneklerin yoğunluğu nedeniyle birleşme yoluna gideceklerdir. Bazı ilişkiler güven ve bağlılık (sadakat) üzerine gelişecektir, diğerleri ise fırsatçılık üzerine. Burada anahtar faktör, zaman içinde süregelen ve aktörlerin işlem maliyetlerini ayarlayabildiği ve birbirine karıştırdığı, alışılmış çalışma yöntemlerini birbirine uydurduğu, diğer aktörlere etkinlik transfer edebildiği ve sonunda ortak yöntemler, standartlar ve kavramsal haritaların geliştirildiği yaratıcı süreçtir. Bu süreç boyunca network ya sürdürülebilir, büyüyen ve öğrenen bir sistem olur ya da durgunlaşır ve çöker[13].

4. Rekabet Avantajı Açısından Networkler

Azimli firmalar avantajını maksimize edecek şekilde bir network içinde kendilerini konumlandırmaya çalışırlar. Böyle bir konumlandırma rekabet avantajının önemli bir kaynağıdır. Bu bağlamda firmalar benzersiz yetenekler ya da temel yetenekler geliştirme yoluna gideceklerdir. Bu da firmalar için önemli bir stratejik karardır. Firmalar ayrıca, bir networkte yer alıp almama ya da yer alacaklarsa nasıl bu networke katılacakları, networkten ayrılma kararı alırlarsa bu networkten nasıl ayrılacakları konusunda karar vermek durumundadırlar. Bu kararlar da stratejiktir. Bir networkün yasallığının değerlendirilmesi ve işbirliğinin toplam varlık karlılığına etkisi stratejik bir düşünce yapısını gerektirir. Ayrıca başarılı firmaların sıkı, güçlü işbirlikleri ile bir kerelik, zayıf ilişkiler arasında bir denge kurduğu iddia edilmektedir. Network yönetimi hem güç, teknik olarak gelişmiş yeteneklerin hem de yumuşak insan temelli yetenekleri gerektirmektedir. Bir networkün stratejik olarak yönetimi, her türlü

---

[12] *K.K., Möller, A. Halinen, 1999.*
[13] *S.W.F., Omta, J.H., Trienekens, G. Beers, 2001.*

yeteneğin yönetimini kapsar ve yeteneğin sadece firmada değil networkte de ne kapsamda (ne kadar) gömülü olduğunu vurgular[14].

Network yaklaşımı uyarınca değinilebilecek çok sayıdaki stratejik konular bu yaklaşımın kapsamının ne kadar geniş olduğunu gösterir[15]. Tipik olarak bir network kapsamında ele alınan stratejik konular şöyle sıralanabilir[16]:

> Firma ve ürününün konumlandırması; pazarlama kanalları ve isim hakları (franchising), patent ve ticari marka lisanslaması; anahtar teslim sözleşmeleri ve sistem satışı; takas ve karşılıklı ticaret anlaşmaları; üret, kirala ya da satın al kararları; dikey bütünleşme; çeşitlendirme; karteller; iç içe yönetim, vb…

Network faaliyeti bu ve benzeri konularla ilgili oldukça, stratejik noktalara odaklanmak, networkleri ve network dinamiklerini anlamamızda yardımcı olacaktır.

5. Networklerin Yönetimi

Değinilen tüm konular kadar önemli olan bir diğer faktör de networklerin yönetimidir. Networklerin etkili yönetimi sonucunda firmalar ya da networkler stratejik avantaj elde edeceklerdir. Möller ve Halinen (1999) dört ayrı seviye (Seviye 1. Networkler şeklinde endüstriler, Seviye 2. Network içindeki firmalar, Seviye 3. İlişkiler portföyü, Seviye 4. Değiş-tokuş (takas) ilişkiler) için networklerin yönetimini esas alan anahtar konuları ve yönetimde dikkat edilmesi gereken noktaları saptamışlardır[17]. Network kapsamı da (networkün sıkı olmayan işbirlikçi bir ayarlama mı olduğu yoksa daha biçimsel bir birleşme mi olduğu) firmaların yeteneklerini geliştirmeleriyle ilgili olduğu için, operasyonel ve stratejik avantajın önemli bir kaynağıdır. Network ilişkileri güçlü ya da zayıf işbirliklerinden oluşabilir, bazen de mücadeleci bir hal alır (Nohria ve Eccles, 1992). Bu tür ortaklıkları (işbirliklerini) operasyonel, stratejik, sosyal ve toplumsal olarak yönetmek, önemli zorlukları beraberinde getirir ve bunları anlayıp geliştirmek için yeterli yeteneklere sahip olmak gereklidir. Uzi (1997) network firmalarının ilişkilerinde hem yumuşak hem sıkı yetenekler geliştirmelerinin gerekliliğinden bahsetmiştir. Yumuşak yetenekler güven ve bağlılık üzerine kurulu sosyal temel yaratırken sıkı yetenekler firmalar arasında ortak ürün ve pazarlama faaliyetleri yaratır[18].

6. Sonuç

İş dünyasında açık pazar ve etkinlik içselleştirme (kendi bünyesine alma) arasında bir alternatif sunarken network çok önemli bir hale gelmiştir. Bu, özellikle uluslararası operasyonlarda ve endüstriyel ve hizmet pazarlama konularında geçerlidir. Teknoloji transferi, bilgi değişimi, muhasebe ve finans alanlarında olduğu kadar, pazarlamada da network yönetimi bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Büyümenin de bir gereği olarak görülen network yaklaşımı, hem tüm seviyelerde hem de iştirakçi firmalar içinde stratejik yönetimi gerektirmektedir[19].

---

[14] *A., O'Driscoll, D., Carson, A., Gilmore, (2000). Developing Marketing Competence in Networks: A Strategic Perspective, Journal of Strategic Marketing, 8, 183-196.*
[15] *S.W.F., Omta, J.H., Trienekens, G. Beers, a.g.m.*
[16] *H.B., Thorelli, 1986.*
[17] *K.K., Möller, A. Halinen, 1999.*
[18] *A., O'Driscoll, D., Carson, A., Gilmore, 2000.*
[19] *H.B., Thorelli, a.g.m.*

7. Kaynakça

1. Anderson, J.C., Håkansson, H., Johanson, J., (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
2. Kotler, P., (2003). **Marketing Management**, 11th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
3. Möller, K.K., Halinen, A., (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era, *Industrial Marketing Management*, 28, 413-427.
4. O'Driscoll, A., Carson, D., Gilmore, A., (2000). Developing Marketing Competence in Networks: A Strategic Perspective, *Journal of Strategic Marketing*, 8, 183-196.
5. Omta, S.W.F., Trienekens, J.H., Beers, G., (2001). Chain and Network Science: A Research Framework, *Chain and Network Science.*
6. Thorelli, H.B., (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol.7, 37-51.
7. Wilkinson, I., Young, L., (2002). Marketing Theory in the next Millennium Looking backwards and forwards, *Journal of Business Research*, 55, 81-85.